



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

國際學碩士學位論文

日本型保険販売チャネルとして 来店型保険ショップの競争力

-ダイヤモンド・モデルを中心に

일본형 보험판매채널로서의
내방형 보험샵의 경쟁력 분석
- 다이아몬드 모델을 중심으로

2017년 8월

서울대학교 국제대학원

국제학과 국제지역학 전공

김 예 슬

Measuring and Explaining The Competitive Advantage of Insurance Shop in Japan

-Approach by the Diamond model

A thesis presented by

Yeasl Kim

A thesis submitted in conformity with the requirements for
the degree of Master of International Studies (M.I.S.)

Graduate School of International Studies

Seoul National University

Seoul, Republic of Korea

August, 2017

日本型保険販売チャネルとして来店型保険ショップの競争力

-ダイヤモンド・モデルを中心に

일본형 보험판매채널로서의 내방형 보험샵 경쟁력 분석

- 다이아몬드 모델을 중심으로

지도교수 김 현 철

이 논문을 국제학 석사학위논문으로 제출함

2017 년 7 월

서울대학교 국제대학원

국제학과 국제지역학전공

김 예 슬

김예슬의 석사학위논문을 인준함

2017 년 7 월

위 원 장

한 영 혜



부 위 원 장

박 철 희



위 원

김 현 철



Copyright ©2017 by Yeasl Kim

All Rights Reserved

抄録

日本型保険販売チャネルとして 来店型保険ショップの競争力

ーダイヤモンド・モデルを中心に

金イエスル

ソウル大学国際大学院
国際地域学

本研究では、日本における少子高齢化や長期間にわたる経済不況を局面し、乗り越えようとしている消費者、企業、そして政府側の働きを「保険」を中心に考えて理解しようとしている。人の生きに関わる商品である保険に対する各の社会構成要素がいかに変化し、互い作用しているのか、生命保険販売チャネルの多様化から把握することができる。伝統的な対面チャネルである保険レディーから銀行窓販、来店型保険ショップ、インターネット、DMなどまで多様な選択地が登場してきた。

本稿では、日本の保険経営をめぐる環境の諸変化と消費者ニーズの変化にともなう中で、新たなチャネルとして登場した来店型保険ショップがどのような競争力を持つのか、考察した。

マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデルの各要因である要素条件、需要条件、企業戦略と競争の環境、そして関連・支援産業について分析し、どのような相互作用が行われ、来店型保険ショップの競争力を向上させてきたのかを説明する。

.....
キーワード: 日本保険販売チャネルの多様化、来店型保険ショップ、

ダイヤモンド・モデル

学籍番号: 2014-24306

目次

抄録

目次

表およびグラフ一覧

第一章 序論	1
1. 研究背景	1
2. 研究目的	3
第二章 先行研究の検討	5
第三章 研究分析方法	17
第四章 来店型保険ショップの競争力の分析	24
1. 要素条件 (Factor conditions)	24
多様な人を採用する	24
取り扱い保険会社の商品	26
全国各地の好立地に分布している店舗ネットワーク	28
2. 需要条件 (Demand conditions)	30
消費者ニーズの変化	30
保険会社の動き	34
IT技術発展により、能動的に情報アクセスできる消費者	36

3. 企業戦略と競争の環境 (Firm strategy and rivalry)	39
営業戦略.....	39
店舗運営戦略.....	42
商品戦略:コンサルティングプロセス.....	45
4. 関連・支援産業 (Related and supporting industries).....	47
第五章 結論	49
参考文献.....	53
국문초록	56

表およびグラフ一覧

図表 1	生命保険販売チャネル.....	6
図表 2	保険購買の行動類型とその変遷.....	7
図表 3	保険ショップ利用理由	9
図表 4	保険ショップで加入した保険商品種類	9
図表 5	来店型保険ショップの新契約年換算保険料(市場規模)推移.....	10
図表 6	来店型保険ショップの新規契約件数推移.....	11
図表 7	主要保険ショップ数の推移.....	12
図表 8	直近加入契約の加入チャネル.....	14
図表 9	直近加入契約の加入時の情報入手経路	15
図表 10	最も加入意向のあるチャネル.....	16
図表 11	マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデル	18
図表 12	大手 5 社で取り扱う保険会社数	26
図表 13	店舗展開地域	29
図表 14	高齢化の推移と将来推計.....	32
図表 15	家族類型別一般世帯数の数値と将来推計	32
図表 16	「ほけんの窓口」ホームページ上予約画面.....	42
図表 17	主要 4 社の店舗写真	43
図表 18	店舗内のキッズ・スペース.....	44
図表 19	来店型保険ショップのコンサルティングプロセス	46

第一章 序論

1. 研究背景

日本では約 20 年に及ぶ長引く景気低迷、非正規雇用・失業、低収入の増加などを背景として、さまざまな商品・サービスについて消費者の低価格志向が高まってきている。この大きなうねりは、保険領域にも迫ってきている(佐々木、2014)。保険営業をめぐるさまざまな社会・経済・政治的变化を踏まえてみれば、従来の対面チャネルである保険会社専属の保険販売職員を主な営業チャネルとして捉えた各保険会社が、マルチチャネル化、もしくはオムニチャネル化を進んでいることが見える。

保険販売チャネルに関わる社会的需要を考えると、国内の人口構成比や世帯構成における変化と少子高齢化による生命保険ニーズの変化が考えられる。供給側では、保険料削減による生命・損害保険各社による競争環境、第3産業からの市場参入の増加などが挙げられる。さらに、保険領域

の販売チャネルの多様化と技術の発展、消費者利用行動の変化、経済不況などによって、保険販売チャネルは、伝統的な対面チャネルである保険レディーから銀行窓販、来店型保険ショップ、インターネット、DM まで多様な選択地が登場してきた。その中で本研究では、来店型保険ショップの競争力について分析してみる。

来店型保険ショップは、「ほけんの窓口」を先立ち登場し、「保険見直し本舗」、「保険クリニック」などらが次々と市場の新たなプレイヤーとして現れてきた。その結果、現在、全国でおよそ 2000 店舗以上がある、消費者と保険会社にとって重要な販売チャネルとして成長してきた。日本のみならず、韓国でも類似した形態の販売チャネルである GA (General Agency) が登場した。現在、韓国における GA は、個人より法人向けの営業が中心となっており、今後、一般消費者向けのサービス提供へ事業拡大が予想される。

2. 研究目的

本研究では、日本型保険販売チャネルとみなされる来店型保険ショップが成り立ち、発展されてきた背景を踏まえながら、大手4社である「ほけんの窓口」、「保険見直し本舗」、「保険クリニック」、「みつばち保険ファーム」を研究対象とし、マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデルを通じて研究を進む。業界内での来店型保険ショップの位置づけを把握しつつ、既存の他保険販売チャネルと差別化される来店型保険ショップの競争力要因を分析する。

来店型保険ショップをめぐり、統計調査による研究は多いが、そのチャネルの競争力分析に焦点を当てた質的研究はほとんどない。来店型保険ショップを研究対象にした研究もほとんどないため、本研究は、新たに登場した保険販売チャネルを戦略論的アプローチで分析する研究として重要である。

社会・経済的に類似した変化を経ている日本の保険販売チャネルである

来店型保険ショップを分析することは、今後、一般消費者向けの来店型保険ショップビジネスを考えている韓国の保険会社や第3産業側にとっても研究意義がると考える。

特に、韓国の手通流通メーカーである E-Mart は、2011年にスーパーマーケットの中で、「格安保険商品」をスローガンに来店型保険ショップを展開したが、定着できず、現在は目に見ることができない。そのチャンネルが失敗された理由をその根拠になる日本のビジネスからを理解したい。

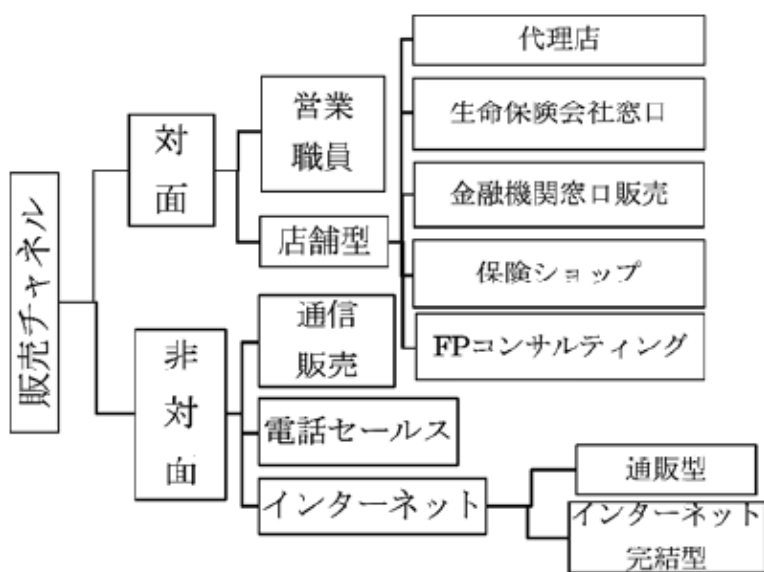
第二章 先行研究の検討

神田(2017)は、生命保険販売チャネルの多様化について消費者選択の諸要因から考察した。彼は、消費者に直接アプローチする対面営業には、生命保険会社の職員としての営業職員と店舗型チャネルがあると分類した。まず、店舗型チャネルには、代理店、生命保険会社窓口、金融機関窓口販売、FPコンサルティング、そして保険ショップがある。その一方で、通信販売、電話セールス、通販型もしくは加入まで完結できるインターネットダイレクトの非対面チャネルがある。

販売チャネルの多様化は、消費者の保険選択に大きく寄与する。消費者自らで結婚から出産、育児、老後、死亡まで至る各のライフイベントに必要とされる家計のバランス、資産形成など考慮し、判断することはかなり難しいのである。そのため、セカンドオピニオンは消費者にとって重要である。積極的に自らの人生設計を準備する消費者にとって、多様な保険販売チャネルがあるということは、一方的に勧誘された保険商品を選択するのではなく、能動

的に商品を比較・選択・加入できる選択肢が増えたことを意味する。こういった保険商品へのの比較から加入までの、消費者側の意思決定プロセスは、
 きっかけ(問題意識)→外部情報の探索→他社比較(代替案評価)→加入
 (購買決定)の順に進む(湊一郎、2016)¹。

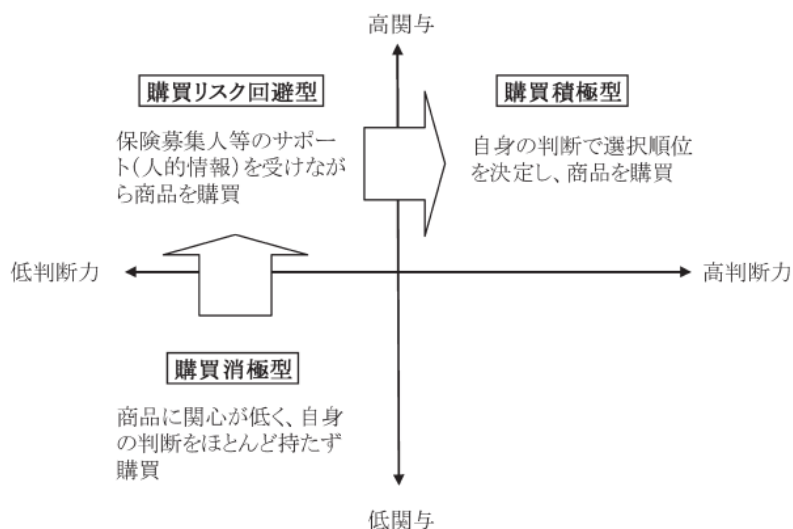
図表 1 生命保険販売チャネル



¹ 「生命保険一チャネル選択の現状」、JA共済総合研究所

鎌田浩(2012)は、無形財である保険商品を一般のショッピングとして購買すると捉え、今の消費者は、インターネットにアクセスし情報収集・確認、あるいは保険ショップでの相談を通じ保険購買に深く関与していくと述べた。来店型保険ショッパーの購買行動を商品段弾力と購買関与によって「購買消極型」、「購買リスク回避型」、「購買積極型」と定義した。

図表 2 保険購買の行動類型とその変遷²

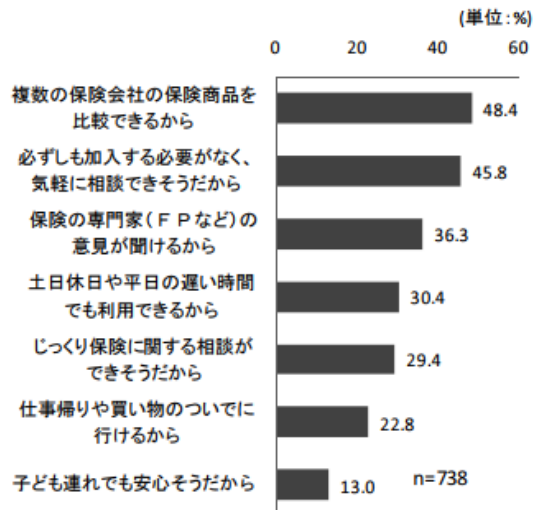


² 鎌田浩(2012)、保険学雑誌 第 618 号、p259

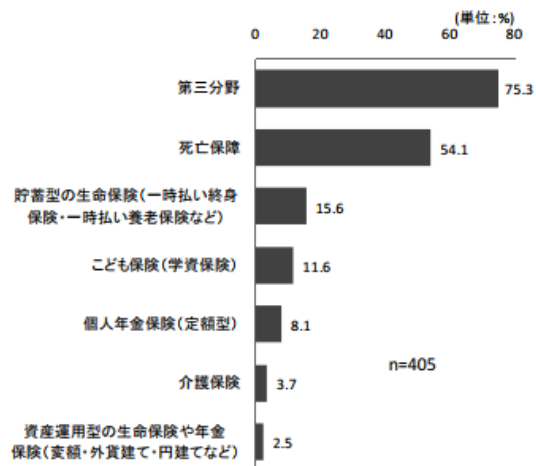
来店型保険ショップを購買チャネルとして選択する消費者は、店舗での相談を通じ、提案された複数保険社の商品と既加入商品の比較、もしくは新規加入のための、情報収集の手段として活用する場合、「購買積極型」である。あるいは、セカンドオピニオンを求め訪問し、保険加入を決める場合は、「購買リスク回避型」に当てはまると考えられる。

大沼八重子(2015)は、保険ショップの認知度と利用状況、相談内容、加入した保険商品種類などを分析するため、全国の 20～69 歳の男女 738 名を対象に量的調査を実施した。既婚で子供ありの 30・40 歳代が主な利用者であり、「商品比較」(48.4%)、「気軽さ」(45.8%)、そして「専門性」(36.3%)が保険ショップを利用した理由である。また、加入した保険商品種類は、「医療保険」(63.5%)と「がん保険」(43.5%)を合わせた第三分野が 75.3%で最も多く占めている。

図表 3 保険ショップ利用理由³



図表 4 保険ショップで加入した保険商品種類⁴

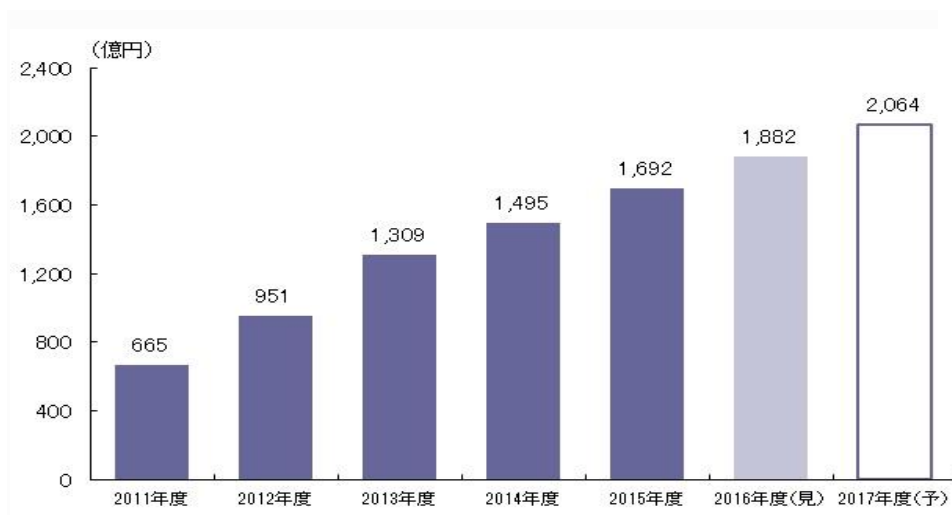


³ 大沼八重子(2015)、共済総研レポート、p19

⁴ 大沼八重子(2015)、共済総研レポート、p20

さらなる保険販売チャネルの中で、2000 年代初頭に登場しはじめた来店型保険ショップはなぜ競争力のチャネルであるのかを明らかに表明する必要がある。矢野経済研究所の調査(2017)⁵によると、来店型保ショップの市場規模は、2015 年度の新契約年換算保険料ベースで 1,692 億円であった。続いて、2016 年には 1,882 億円の見込みであり、今年には 2,000 億円超の規模に達すると予測する。

図表 5 来店型保険ショップの新契約年換算保険料(市場規模)推移⁶



⁵ 調査時期:2017 年 2 月、調査対象:日本国内在住で現在、生命保険に加入している男女 926 名、調査方法:インターネットアンケート、単数回答

⁶ 矢野経済研究所推計

また、来店型保険ショップの新規契約件数は 2016 年度で 184 万件の見込み、2017 年度には 203 万件まで拡大する。しかしながら、これまでの主な顧客層であったファミリー層のみならず、20～30 年代の若年層から高齢人口まで顧客層が大幅に広がっている様子である。その背景としては、各社が展開したテレビ CM、DM などというマーケティング戦略などによるチャネルへの認知度が向上されたことが考えられる。既加入商品の見直しのほか、追加加入も増加している。

図表 6 来店型保険ショップの新規契約件数推移⁷



⁷ 矢野経済研究所推計

下記から主要4社の保険ショップである「ほけんの窓口」、「保険見直し本舗」、「みつばち保険ファーム」、「保険クリニック」の店舗数が初期の 2009 年から現在までいかに増加し、その規模が日本全国に渡り拡大してきたのがわかる。わずか408店舗であった保険ショップは、10年も経過していない 2017 年に約 3 倍以上である 1200 店舗へと急増している。各社は、今後進出していない地方への店舗展開を表明していることを踏まえ、さらに増加すると期待される。

図表 7 主要保険ショップ数の推移⁸

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ほけんの窓口	140	167	239	310	400	471	527	583	600
保険見直し本舗	66	113	137	142	179	188	206	225	241
みつばち保険ファーム	82	93	129	168	170	175	180	186	194
保険クリニック	120	129	144	159	162	165	170	175	181
合計	408	502	649	779	911	999	1083	1169	1216

日本全国の 18～69 歳の男女 4056 人を対象に面接聴取法を通じ実行した平成 28 年度生活保障に関する調査(生命保険文化センター、2016)から

⁸ 各社公表資料などより筆者作成

数多い保険販売チャネルの中で、保険代理店に対する消費者の認知度および満足度が高くなる様子が見られる。

まず、直近に加入した契約の加入チャネルについてみると、伝統的なチャネルである保険レディー、つまり「営業職員」はまだ 47.1%と約5割を占めて最も高い。その次いでに、「保険代理店の窓口や営業職員」が 9.9%を示していることが確認された。既存の加入チャネルである「営業職員」、「通信販売」、「銀行・証券会社」への加入率が減少し続くことに対し、「保険代理店の窓口や営業職員」への加入率は急増していることに注目する。

図表 8 直近加入契約の加入チャネル⁹

(単位：%)

	N	営業職員	家庭に来る営業職員	職場に来る営業職員	通信販売先	インターネットを通して	テレビ・新聞・雑誌などを通して	民保・JAなどの窓口 ^{※1}	郵便局の窓口や郵便局員 ^{※1}	銀行・証券会社を通して	銀行を通して	都市銀行の窓口や銀行員 (ゆうちょ銀行を含む)	地方銀行・信用金庫・信用組合の窓口や銀行員	信託銀行の窓口や銀行員	証券会社の窓口や営業職員	保険代理店の窓口や営業職員	保険代理店の窓口 ^{※2}	保険代理店の営業職員 ^{※2}	勤め先や労働組合等を通して	その他	わからない
平成28年	3,344	47.1	28.3	18.8	5.6	2.0	3.6	7.1	8.5	2.8	2.6	1.2	1.4	0.1	0.2	9.9	4.3	5.6	7.8	7.4	3.7
平成25年	3,352	49.7	31.4	18.3	5.8	1.5	4.3	7.0	8.8	2.5	2.4	1.1	1.2	0.1	0.1	9.4	3.4	6.1	6.6	7.1	3.1
平成22年	3,290	51.7	33.0	18.7	5.2	1.0	4.2	6.3	10.5	2.7	2.5	1.1	1.3	0.1	0.2	6.1			7.4	6.5	3.5
平成19年	3,309	56.7	38.8	17.9	5.7	1.0	4.7	11.2	2.8	2.7	2.7	1.1	1.4	0.2	0.1	3.8			6.3	9.9	3.6

*1 平成19年調査は「民保・JAなどの窓口」と「郵便局の窓口や郵便局員」は「民保・郵便局・JAの窓口」という形式で質問

*2 平成22年調査以前は「保険代理店の窓口」と「保険代理店の営業職員」は「保険代理店の窓口や営業職員」という形式で質問

図表 9 から直近加入契約の加入時の情報入手経路としても、「保険代理店の窓口や営業職員」の割合は、7.4％(2010 年)→10.5％(2013 年)→12.2％(2016 年)へと上回っている。

⁹ 生命保険文化センター(2016)

図表 9 直近加入契約の加入時の情報入手経路

(複数回答, 単位: %)

	N	民保、JAなどの営業職員 ^{※1}	家族・親類	友人・知人	商品カタログ・パンフレット	保険代理店の窓口や営業職員	保険代理店の窓口 ^{※2}	保険代理店の営業職員 ^{※2}	郵便局の窓口や郵便局員 ^{※1}	勤め先や労働組合、健康保険組合	テレビ・新聞・雑誌・書籍などの広告や記事	職場の同僚・上司	民保、JAなどの窓口 ^{※1}	銀行・証券会社の窓口や営業職員	提供しているホームページ	その会社や代理店のホームページ	ダイレクトメール	F P や税理士・公認会計士	相談を受け付ける公益的な機関	生命保険に関する情報提供や資料	生命保険会社などが公開している決算報告書等の資料	その他	わからない
平成28年	3,344	35.6	21.6	17.2	14.5	12.2	3.7	8.9	9.7	8.4	6.6	6.3	4.6	3.0	2.8	2.3	2.0	2.0	0.5	0.4	1.9	4.8	
平成25年	3,352		20.0	17.3	15.0	10.5	2.5	8.3		8.1	7.8	5.8		2.3	1.9	1.4	2.6	1.3	0.4	0.3	2.4	4.3	
平成22年	3,290		21.0	19.4	13.6	7.4				8.4	7.5	6.0		2.0	1.5	1.2	1.9	1.1	0.9	0.5	1.9	4.2	

※1 平成25年調査までは「民保、郵便局、JAなどの営業職員」、「民保、郵便局、JAなどの窓口」という形式で質問

※2 平成22年調査は「保険代理店の窓口」と「保険代理店の営業職員」は「保険代理店の窓口や営業職員」という形式で質問

消費者へ今後最も加入意向の高いチャネルはどのチャネルなのを尋ねた

ところ、前回の調査と同じ様相が見えた。「営業職員」(31.3%)、「民保・JAの

窓口」(14.2%)、「保険代理店の窓口や営業職員」(13.4%)の順であつたが、

他チャネルが下回る一方、保険代理店への加入意向は増加している。

図表 10 最も加入意向のあるチャネル¹⁰

(単位：%)

	N	営業職員	家庭に来る営業職員	職場に来る営業職員	通信販売	インターネットを通して	テレビ・新聞・雑誌などを通して	民保・JAの窓口 ^{*1}	郵便局の窓口や郵便局員 ^{*1}	銀行・証券会社を通して	銀行を通して	都市銀行の窓口や銀行員 (ゆうちょ銀行を含む)	地方銀行・信用金庫・信用組合の窓口や銀行員	信託銀行の窓口や銀行員	証券会社の窓口や営業職員	保険代理店の窓口や営業職員	保険代理店の窓口 ^{*2}	保険代理店の営業職員 ^{*2}	勤め先や労働組合等を通して	その他	わからない
平成28年	3,369	31.3	21.3	9.9	10.1	7.7	2.5	14.2	10.7	5.3	5.3	3.2	1.9	0.2	0.1	13.4	7.6	5.9	9.3	4.6	1.0
平成25年	3,470	32.5	23.3	9.2	9.9	7.2	2.7	14.8	13.4	5.4	5.3	3.3	1.8	0.2	0.1	12.7	6.7	6.0	7.4	3.0	0.9
平成22年	3,407	37.8	26.3	11.5	8.8	5.9	2.9	12.7	15.3	4.6	4.5	2.6	1.7	0.2	0.1	8.0			9.1	2.8	0.8
平成19年	3,286	37.8	26.7	11.0	10.7	5.1	5.5	27.0		3.8	3.6	1.6	1.7	0.3	0.2	5.5			10.5	3.8	1.0

*1 平成19年調査は「民保・JAの窓口」と「郵便局の窓口や郵便局員」は「民保・郵便局・JAの窓口」という形式で質問

*2 平成22年調査以前は「保険代理店の窓口」と「保険代理店の営業職員」は「保険代理店の窓口や営業職員」という形式で質問

¹⁰ 生命保険文化センター(2016)

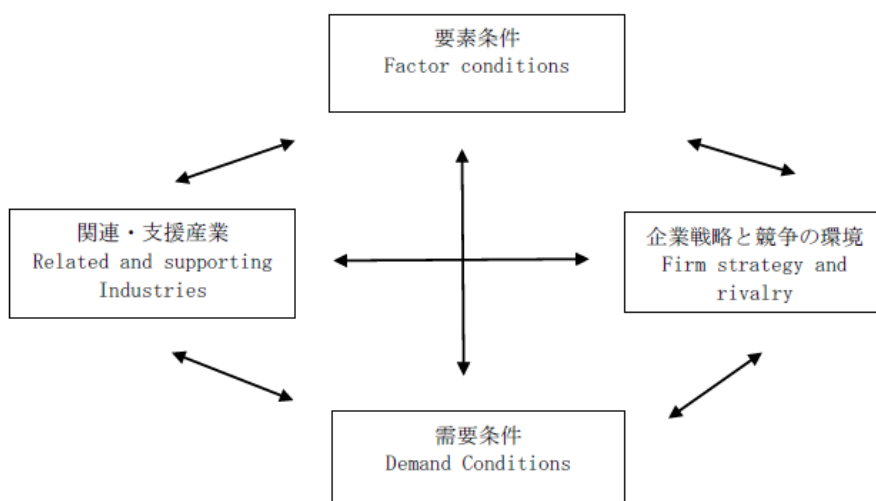
第三章 研究分析方法

本研究では、保険販売チャンネルとしての日本型保険ショップの競争力を分析するため、ダイヤモンド・モデルを分析フレームとして用いて研究を行う。ダイヤモンド・モデルは、国家や企業の競争力を評価する方法である。

競争優位の決定要因としてポーター(1990)は、4つの要素である「要素条件」、「需要条件」、「関連・支援産業」、「企業戦略と競争の環境」を定義した。ポーターはグローバル競争優位を確保するため、もちろん各要素が個別的に影響を及ぼすのみならず、4つの要因が一つのメカニズムとして相互的に関連されると指摘した。

したがって、まず、各要因を分析した上で、いかに相互作用され総合的なシステムになるのかに焦点を当てて分析する。ポーターによる競争優位を決定する4つの要因は、下記のようなものである。

図表 11 マイケル・ポーターのダイヤモンド・モデル¹¹



¹¹ ムン・フィチャン「経営戦略妙手と正修」p.41

1. 要素条件 (Factor conditions)

企業の高い産性を創出するためのヒト・モノ・カネや物流・科学技術等のインフラを含み、要素の質と専門化を決定する。特に人材であれば、特別な技術や専門性などを持つ人が望ましい。そのため、企業側では専門的技術や知識、業務を通じて積んだノウハウを持った社員が企業競争の核心になる。

しかし、本研究では、ポーターが出張する専門化を、来店型保険ショップを構成する各要素の「多様性」と「普遍性」にあると考え、分析を行う。その要素としては、①保険業界への経験や知識のな人の採用と育成、②取り扱い保険会社と保険商品数の多様さ、③全国各地に立地のよいところに分布している店舗がある。

2. 需要条件 (Demand conditions)

国内特有のニーズや洗練された消費者の好みなど、当産業に対する需要の質と量は企業の競争優位を占めるのに重要な影響を与える。巨大な国内需要は、ある企業が新しい技術やサービスが導入・誕生される起源となり、当産業のみならず、関連・支援産業の発展の基になる。それによって、各企業は自社の製品やサービスの差別化をはじめ、ニッチ市場を攻略した新商品・サービスの展開、もしくは極端的に安価で提供するなど、業界での競争を起こす。

ポーターは初期需要の位置よりその需要の構成が大事であると主張する。製品のデザインや技術は大部国内需要のニーズを反映する。さらに国内のニーズや国内消費者の洗練された好みは業界での企業の立場を決定するにあたり重要な要因になる。つまり、競争優位を獲得するために彼らの情報に容易にアクセスすることが可能か、また、その要求に対応できるかは重要な要因として作用する。本論文では、さらなる社会経済的環境がいかに変化

してきたのかを踏まえながら、当チャンネルへの利用ニーズの高まりの要因と
つなげ分析を行う。

3. 企業戦略と競争の環境 (Firm strategy and rivalry)

同一な産業内で、企業は競争を通じて相互発展に寄与し、業界内のトレンド変化にあう戦略を立てることが可能になる。企業がそれぞれ競争市場の中で収益確保を目指している以上、自らの企業におけるイノベーションとともに相手企業にも提供する資材・サービスの質の向上を求めることになる。このような競争の中で、各企業は永続的な競争優位を確保するため、持続的な研究開発に取り組み、当企業ならではのコア・コンピタンスを養うようになる。国内の競争が活発になるほど、企業は世界市場での競争でも優位を示す傾向がある。内需が発達した日本も国内市場での占有率を高めるための競争を通じてグローバルマーケットでの競争的なポジションを占めることができた。

本研究では、保険レディーや通販・インターネットなどといった他保険販売チャンネルと差別化された来店型保険ショップでの事業戦略を営業戦略、店舗運営戦略、商品戦略として分析することで、業界において来店型保険ショップの独自の位置づけについて述べる。

4. 関連・支援産業 (Related and supporting industries)

国内の事業運営において業界と関連する産業や供給業者の存在有無を示す。つまり、企業の生産活動をサポートする各要素だけでなく、その生産活動が円滑に行われるよう支援するシステムで、これには関連企業、教育機関、政府の政策などが含まれる。ポーターは企業が運営している事業と関連・支援産業が相互作用をし、周辺の産業のレベルに関わって事業の勝ち負けが決まると述べている。また、産業内に競争力を持つ関連・支援産業が存在すると、より高品質の製品やサービスを提供することができるようになり、結局、企業の高い生産性創出に貢献できる。また、産業内で関連・支援産業を含んだ企業間の協力によってそれぞれの専門性や技術力を高めることができ、互いのシナジー効果でウィン・ウィン関係を構築可能である。

本研究では、来店型保険ショップを新たな保険販売チャネルとして誕生・拡大させた政府の金融緩和政策について論じる。

第四章 来店型保険ショップの競争力の分析

1. 要素条件 (Factor conditions)

多様な人を採用する

来店型保険ショップの場合、生命・損害保険会社での経歴・経験なしの未経験を歓迎し、採用している方針を持っている。未経験から入社後、研修を経て保険の専門家として活躍中の先輩が多数いるということをPRにしながら、新入社員の中でおよそ 70%以上は、保険業界以外の人である。

「ほけんの窓口」のCEOである窪田泰彦によると、手あかのついた過去の成功体験を引きづっている人は採らない。保険の敏腕営業マンだったというような人は 100%採らない。その代わり普通の人間としての能力と心があれば、採用して育つという方針である。実際、「ほけんの窓口」の場合、経元長距離トラックの運転手、元Jリーガー選手、元自衛隊員だった社員がいる。

このように、来店型保険ショップの競争力は、多様な背景を持つごく普通

の人である。保険に対する知識や経験の無い人を採用することで、かつて消費者と同じライフサイクルを経て、もしくは経ており、類似した保障内容を求めた消費者側のニーズを最もよく理解しているため、来店する消費者のニーズや不安などを受け入れやすいということと考えられる。

採用された未経験者は、大手生命保険会社からのノーハウを保つプロを採用し、指導・教育・研修に経営資源(人、モノ、マネー)として投入する。その後、採用した経歴のない人材は全国各地方(大阪・豊中と神奈川・熱海など)にある研修センターなど全国に5カ所を設けている教育部で一定の専門教育研究を受けることになる。センターに配属された30人以上の専属スタッフからの顧客への相談に必要なスキルである、ヒアリング、提案力、クロージング力など来店型保険ショップ事業全体に必要とされるノウハウを標準化した設計された教育を受け、各店舗に配属し、コンサルティングを実施することになる。こういった徹底的に設計されたプロの育成制度から成長させる「多様さ」そして「普通」の人こそが、来店型保険ショップの競争力である。

取り扱い保険会社の商品

複数の保険会社の商品を一括に比較・検討できる来店型保険ショップ

は、お客さまに合った保険商品をひとつの窓口で選べるよう、複数の選択肢

を設けている。かつて中小規模の保険会社の数少ない商品を扱っていた

が、現在、事業連携によって取り扱う保険会社数は、大手 5 社の来店型保

険ショップで平均 40 社以上となっている。

図表 12 大手 5 社で取り扱う保険会社数¹²

単位：社					
	ほけんの窓口 グループ	VL・ファイナンシャル パートナーズ	セブン ファイナンシャル サービス	アイリック コーポレーション	ETERNAL
生命保険	25	26	14	24	22
損害保険	16	18	19	17	13
少額短期保険		3		1	1
その他（共済）		1	6		
合計	41	48	39	42	36

¹² 各社ホームページから筆者作成

この数値が意味するのは、ある特定の保険社商品のみ勧誘するのではなく、消費者側にとっては、さまざまなお客さまのニーズにおこたえできることが魅力である。独自流通チャネルのない保険会社側にとっては、物理的に消費者へと各社の保険料と保障内容を同等に比較できる公正な競争環境を備えているという点で魅力があると考えられる。

全国各地の好立地に分布している店舗ネットワーク

矢野経済研究所(2013)からのデータによると、来店型保険ショップは、日本全国へと拡大している。大手4社である「ほけんの窓口」、「保険見直し本舗」、「保険クリニック」、「みつばち保険ファーム」の場合、主に関東地方を中心として展開しはじめ、東海、近畿地方へ進出しつつ、最近には、地方銀行との業務提携を締めることにより、九州・沖縄・北海道までその範囲を広げている様子である。さらに、特定の地方地域に密着した店舗展開を行っている小規模の来店型保険ショップも見られる。

全国に展開されている来店型保険ショップは、駅前もしくは駅中、ショッピングモールやデパートという繁華街、商店街、オフィス掛など流動人口の多いの好立地に位置しているという共通性が見られる。特定の消費者をターゲットにしたのではなく、誰でも立ち寄りやすい場にあるというイメージを消費者に与えるとともに、予約なしの立ち寄りお客さまとの接点を設けることが可能になる。

図表 13 店舗展開地域¹³

(単位:%)

	北海道	東北	関東	甲信越・ 北陸	東海	近畿	中国	四国	九州	沖縄	合計
ほけんの窓口グループ(株)	2.6	4.3	47.7	5.1	13.1	17.1	3.4	0.9	4.9	0.9	100.0
(株)保険見直し本舗	3.1	4.3	44.8	1.8	15.3	11.0	4.9	2.5	9.8	2.5	100.0
(株)アイリックコーポレーション	3.1	7.5	23.6	8.1	14.3	18.6	9.3	5.0	9.9	0.6	100.0
(株)VLフィナンシャル・パートナーズ ²	0.7	8.3	55.6	3.5	11.1	13.9	2.1	3.5	1.4	0.0	100.0
イオン保険サービス(株)	1.2	9.8	36.6	2.4	13.4	19.5	1.2	4.9	9.8	1.2	100.0
マイコミュニケーション(株)	0.0	0.0	40.7	2.5	19.8	22.2	2.5	3.7	8.6	0.0	100.0
いずみライフデザイナーズ(株)	0.0	0.0	78.0	0.0	2.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)ライフサロン	8.3	2.1	37.5	2.1	20.8	14.6	8.3	0.0	6.3	0.0	100.0
(株)日立保険サービス	2.2	8.9	57.8	4.4	6.7	4.4	11.1	2.2	2.2	0.0	100.0
(株)保険ひろば	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.3	57.6	0.0	15.2	0.0	100.0
(株)ETERNAL	0.0	0.0	20.0	0.0	13.3	56.7	10.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(有)アウトバーン	50.0	8.3	20.8	20.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)F.L.P	10.0	0.0	80.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)セブン・フィナンシャルサービス	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)新光保険サービス	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)コープエイシス	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)ライフアシスト	0.0	0.0	33.3	50.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)リクルートゼクシィなび	8.3	0.0	33.3	0.0	8.3	33.3	8.3	8.3	0.0	0.0	100.0
アセットガーディアン(株)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
ワールドフィナンシャル	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
エフビーサポート(株)	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
リプラス(株)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(有)エフビーサポート	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
(株)ファイナンシャル・スクエア	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
TOP WIN(株)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
(株)Neutralモーゲージ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
(株)ヴィータローザ	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

¹³ 矢野経済研究所(2013)

2. 需要条件 (Demand conditions)

来店型保険ショップの競争力を決定させる最も重要な要因として、需要条件を分析してみる。一連の過程により発展されたのではなく、社会構造的な変化が同時に相互作用されたことに注目する。

消費者ニーズの変化

韓国保険研究所(2014)によると、保険営業を巡る消費者に関する社会環境の変化としては、少子高齢化による高齢人口の急増と消費者のライフスタイルの変化が挙げられる。

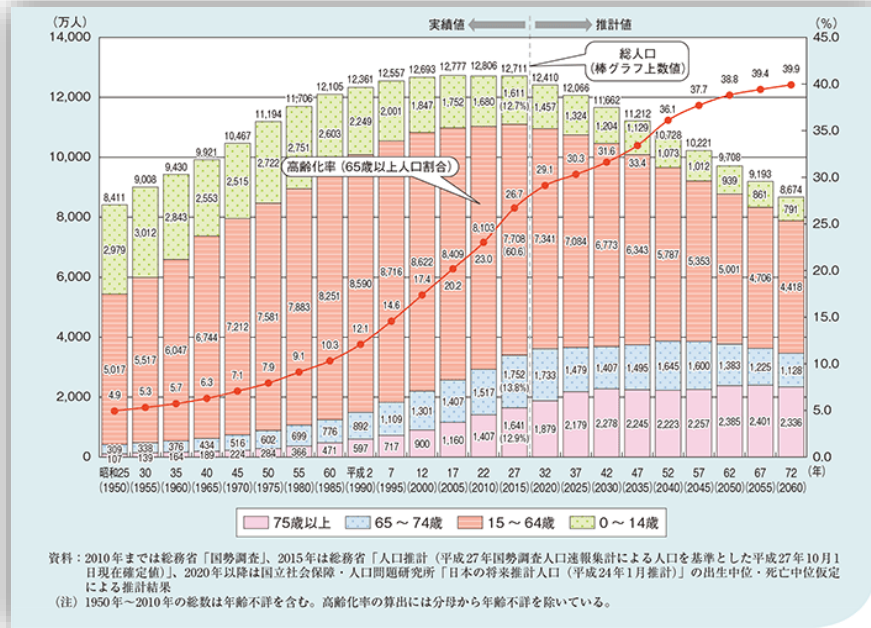
日本は 2010 年度から総人口に占める 65 歳以上の老年人口の割合が 21%を超えた 23%となる超高齢社会に入り、その割合は 2020 年におよそ 30%になると予想される。内閣省が発行した平成 28 年版高齢社会白書によると、高齢化された日本社会において総人口が減少するものの、高齢人

口の比率が増え続けている。

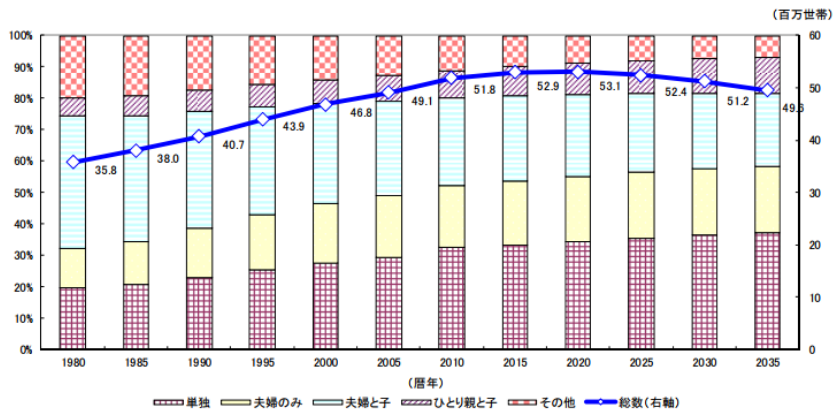
こういった社会を占める年齢別人口の変化より、従来の「死亡への保障」より、これからの「人生の質を向上させるとともに、生存へのリスク」に保障できる保険商品へのニーズが増加していくことが明らかにわかる。つまり、日本社会が保険商品に期待するニーズは、「死亡保障ニーズ」から「生存保障ニーズ」へと変わってきたのである。

そして単身者、いわゆる「お一人様」、夫婦のみの世帯と夫婦と子といった核家族世帯数が徐々に増加している。単身世帯数と核家族世帯数が全家族類型の75%以上を占めてることから、単身世帯や共働き夫婦などといった核家族世帯の場合、育児や核家族中のライフスタイルへの重要度が高いため、「自分のための保障」、「生前給付型保障」へのニーズを満たせる①無駄な特約なしで主契約中心で、②保険料の安い商品に関心が高いと考えられる。

図表 14 高齢化の推移と将来推計¹⁴



図表 15 家族類型別一般世帯数の数値と将来推計¹⁵



¹⁴ 平成 28 年版高齢社会白書、内閣省

¹⁵ 日本の世帯数の将来推計(2013)、国立社会保障・人口問題研究所より大和総研作成

さらに、一人世帯と共働き世帯の増加は、アウト・バウンド営業からイン・バウンド営業への変化をもたらすことになった。彼らにとって、顧客の家に訪問し、保険商品の勧誘や加入手続きを行う営業職員による訪問型営業に対する抵抗もしくは拒否は少なくない。仕事帰りやスーパー寄り等といった消費者自らに見合った時間や場所を選び、店舗へ訪問するニーズが高いという側面でみると、従来型チャネルより来店型営業チャネルの方が競争力があると考えられる。

保険会社の動き

プラザ合議(1895)以降から最近の日銀のマイナス金利政策などを背景に現在まで続いている低金利・低成長の長期化によって、生命保険会社は「貯蓄性商品」より「保障性商品」を増やしている動きが見える。

契約者から預かった保険料を運用することで利益を生み出す貯蓄性商品には、学資保険(子供保険)、養老保険、個人年金保険、終身保険(死亡保険)が挙げられる。しかし、前述したように、少子高齢化によって貯蓄性保険は、生命保険会社に負担を加重させる。特に、安倍政権のマイナス金利政策の導入により大きな打撃を受けるのは、生保社側である。資産運用が困難になるため、各社は相次いで一時払い終身保険の販売を停止・縮小しはじめるか、保険料を値上げにしている様子が見える¹⁶。

一方で、保険料を掛け捨てにするため、マイナス金利の影響を受けにくい

¹⁶ 毎日新聞(2016 年 10 月 14 日)

「保障性商品」では値下げに踏み切る動きが見えている。主要生保社に加え、保障性商品がビジネスの中心であった外資系保険会社との価格競争はさらに激化すると予想される。各社が展開する安価で多様な保険商品の中で、消費者は個々の状況に適した保障を維持しつつ、家計へ負担をかけない範囲で比較・選択しようとするニーズがさらに増える。

また、費用削減をするため、既存の専属保険販売組織の割合を持続的に縮小しながら、オムにチャネル化を推進している。大手銀行や地方銀行の窓口での営業や通販ダイレクト、保険ショップなど多様なチャネルによるアプローチを取っている。

IT技術発展により、能動的に情報アクセスできる消費者

パソコン、スマートフォンなどの普及によってインターネットへの利用度が高まり、中高齢世帯においてもインターネットによる情報収集が見られた。どこでも、いつでも必要な情報にアクセスできる点で容易であることで、保険商品に対する消費者の消費態度はかつて受動的に勧誘され、加入するのではかく、自ら比較・検討した上で決めるという能動的に変化させたポータルサイトから自分に見合った保険商品選び、詳細な保障内容の比較を可能にするインターネットチャネルへ利用ニーズは高まった。このように、保険商品に対する消費者の消費態度をより能動的に変化させた。

しかし、保険という商品の特性を踏まえてみると、決してオンライン・ダイレクトチャネルにおいて保険加入まで終えるのは、不安である。無形財である保険という商品は、専門用語や仕組みの難解さによって一般消費者サイドから理解しにくい。情報収集段階では自ら実施するが、加入する際には、セカンドオピニオン利用や説明を受けてのニーズが高い。このように、インター

ネット普及により情報探索および収集から店舗での相談など加入するまでの能動的な消費者の消費行動態度によって、来店型保険ショップのチャンネルとしての競争力を向上させる原因となる。

上記の顧客ニーズを満たすことが可能な保険販売チャンネルは、中立的な立場を保ち、複数の保険を提示しながら、無料相談に乗りながら検討材料を与えるという量販店型の事業形態としてこうしたニーズに応えている来店型保険ショップである。

ほけんの窓口からの調査によると、店舗数の増加や店舗への最寄性が高まることになり、保険という長期間にわたり高いコストがかかる商品を購入するに当たり、消費者は複数の来店型保険ショップを回り、2 軒目、3 軒目をセカンドオピニオンとして利用するケースや、比較サイト等で予め検索した上で来店するというケースも目立ってきているとの声も聞かれた。その原因は、1 軒目での対応では心もとない、つまり消費者にうまく説明できず、保険選び

の不安を残したままの状態になっている、1軒目でも理解し納得したが、念のため他の店舗でも聞いてみる、実際に提示された保険商品を提供している保険会社の来店店舗に行き、当該商品について更に詳しく聞いてみる、納得のいく商品を扱っていない、損害保険の的確な説明や商品提示が受けられない、自分では判断できず、プロのアドバイスを聞きたいという意見などを実際、さらなる来店型保険ショップを利用した消費者の口コミサイトから把握できた保険という商品の特性や消費者の購買姿勢について、慎重性も強まっていることが確認でき、何度でも無料でプロからのフェードバックをもらえるという特徴こそが、能動的な消費態度を持つようになった近代の消費者が求めるサービスであると考ええる。

3. 企業戦略と競争の環境 (Firm strategy and rivalry)

ここでは、保険業界において来店型保険ショップの独自の位置づけについて考えてみるため、本チャネルと捉えている大手 4 社(ほけんの窓口、保険見直し本舗、保険クリニック、みつばち保険ファーム)が展開する①営業戦略、②店舗運営戦略、③商品提案コンサルティングプロセス戦略について分析する。

営業戦略

上記の大手 4 社は、各自インターネットポータルサイトと店舗訪問というハイブリッド型営業戦略を推進している。自ら情報収集や確保のために、インターネット検索を行う消費者にとって最初アクセスは、インターネットポータルサイトである。そのサイト上で、年齢や性別などの基本情報や保障されたいカテゴリなどを入力した上で、保険会社別の保険商品や保障内容がリストアップされる。しかし、より詳しい説明や相談を行うためには、サイト上で店舗で

の相談予約につながるように提携している。

また、来店型保険ショップの認知度が上がるプロモーション戦略として、広告や販促戦略を推進している。新規開拓策として、来店型保険ショップは有名俳優、ブランド独自のキャラクタを作用したテレビCMの露出や雑誌等の特集記事によって、来店型保険ショップの認知度が向上した。テレビCMを行っている「ほけんの窓口」や「保険見直し本舗」の場合、店舗数も多いことから集客に結びついており、非予約客の来店割合が上昇しているという。特に、「ほけんの窓口」の場合、テレビCMによる認知度のアップで、新規顧客開拓が進んでいる。これまでの実績として、2012 年 2 月までは予約客が 80～90%、非予約客が 10～20%であったが、テレビCMの効果によって、2012 年 6 月以降は半々となっている。2010 年度の広告宣伝費は 8 億円程度。2011 年度は 14 億円であった。集客単価は、1 人当たり 1 万 5 千円程度である。

筆者は、2010 年度から 2015 年度まで、日本地上波放送で流された「ほけんの窓口」のテレビ CM によるメッセージを分析してみたところ、以下のポイントを強調していることがわかった。「専門家による無料相談」、「保険比較」、そして「保険の見直し」である。

既存顧客向けの営業戦略としては、情報誌を年 2 回発行し、各家庭に発送している。その際に家族状況の変化も把握できるよう工夫したり、保険の販売の他に、住宅ローン、投資信託など、周辺事業、関連サービスの付加で、競合他社と差別化する工夫をしている。

ある来店型保険ショップの場合、住宅ローンの販売も行っているが、住宅ローンのみの契約顧客もあり、こうした顧客も含めて、事前に顧客の承諾を得て個人情報を取得した顧客を会員化しデータベース化された会員のためのサービスによって顧客の囲い込みを行っている。

店舗運営戦略

来店型保険ショップは、平日・週末の午前9時から午後21時まで運営し、年中無休開店する。仕事帰りの平日の19時以降にも予約し、相談できるという点は、働く独身世代や共働きの夫婦をターゲットした戦略であると考えられる。また、週末にも予約可能であるということから、買い物ついでに相談できるという消費者側の便利性を最大に満足させる戦略である。

図表 16 「ほけんの窓口」ホームページ上予約画面

予約状況 (ご希望の開始時間をクリックしてください)
 (○ 予約可 △ 残席わずか ✕ 予約不可 ☎ お電話でお問い合わせください)

2017年5月 - 2017年6月

空き状況をもっと見る >

5	6	7	8	9	10	11
○ 10:00	○ 10:00	○ 10:00	○ 10:00	○ 10:00	○ 10:00	○ 10:00
○ 11:00	○ 11:00	○ 11:00	○ 11:00	○ 11:00	○ 11:00	○ 11:00
○ 12:00	○ 12:00	○ 12:00	✕ 12:00	○ 12:00	○ 12:00	○ 12:00
○ 13:00	○ 13:00	○ 13:00	✕ 13:00	○ 13:00	○ 13:00	○ 13:00
○ 14:00	○ 14:00	○ 14:00	✕ 14:00	○ 14:00	○ 14:00	○ 14:00
○ 15:00	○ 15:00	○ 15:00	✕ 15:00	○ 15:00	○ 15:00	○ 15:00
○ 17:00	○ 17:00	○ 17:00	✕ 17:00	○ 17:00	○ 16:00	○ 16:00
○ 18:00	○ 18:00	○ 18:00	○ 18:00	○ 18:00	○ 17:00	○ 17:00
○ 19:00	○ 19:00	○ 19:00	○ 19:00	○ 19:00	○ 18:00	○ 18:00
○ 20:00	○ 20:00	○ 20:00	○ 20:00	○ 20:00		

また、店内でのサービスを分析してみたい。各社ごとのキャラクタやブランド色を使った環境づくりをすることで、ハードとソフトの両面で取組んでいる。オープン、開放的、落ち着いた色のデザインにより“気軽”に立ち寄れる店舗づくりに工夫している。

図表 17 主要 4 社の店舗写真¹⁷



「ほけんの窓口」



「みつばち保険ファーム」



「保険クリニック」



「保険見直し本舗」

¹⁷ 各社ホームページ

図表 18 店舗内のキッズ・スペース¹⁸



また、家計を担当する主婦のために、キッズスペースやオムツ・授乳スペースを用意する配慮も店舗で見られ、若手主婦から人気を得られると考えられる。各社のホームページ上から、各店舗でどのような施設が備えているかも把握できる。

¹⁸ ほけんの窓口の公式ホームページ

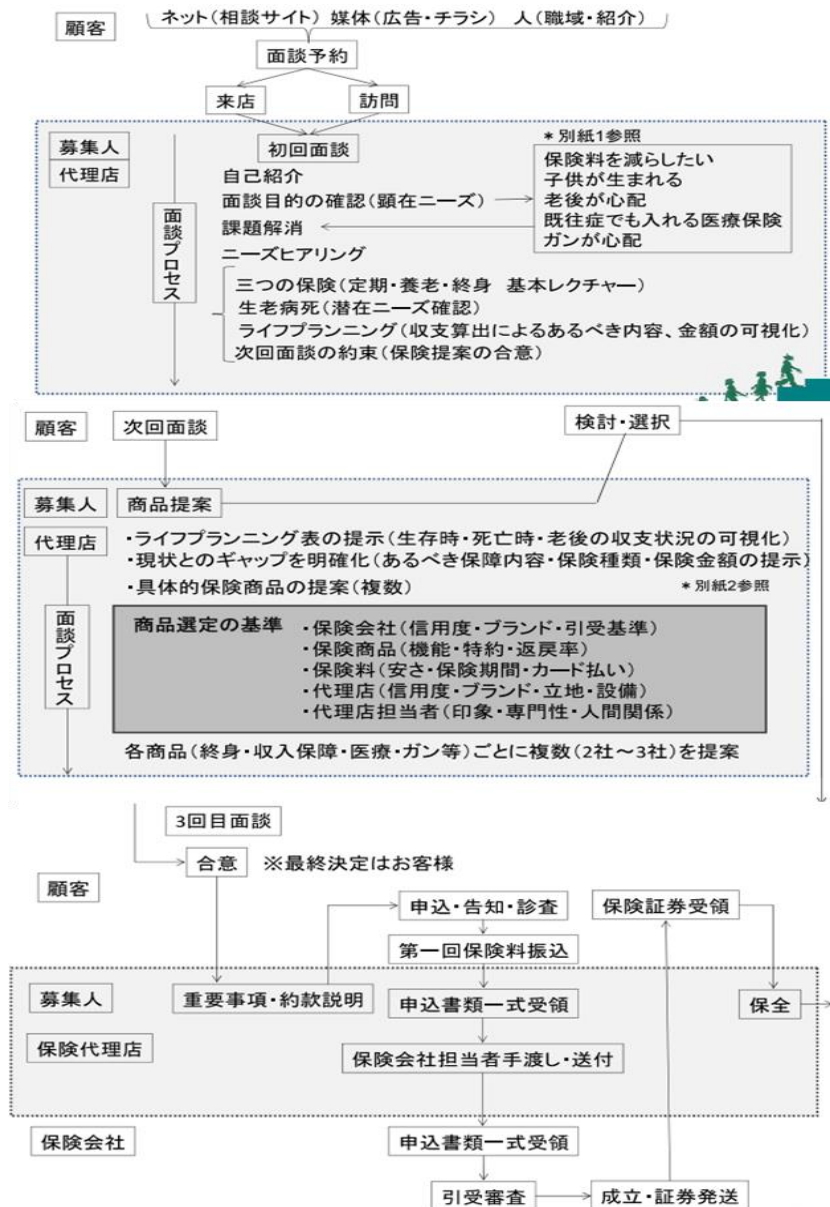
商品戦略:コンサルティングプロセス

「何度でも無料相談」、「強圧勧誘なし」、「事前予約で充実した相談可能」などをスローガンとして事業を展開している来店型保険ショップにおけるコンサルティング・プロセスについて述べる。

以下のコンサルティング・プロセスは、顧客が来店型保険ショップを訪ね始めてから、実際の保険商品の契約、もしくは相談で終わるまでの流れを見せる。来店型保険ショップは共通的な相談プロセスを通じ、3回の相談、そして契約以降のアフターケアまで担当する。

顧客のご意向を整理したうえで、保険選びのための情報を提供する。この段階で、既加入された保険商品の検討とともに、お客様のライフサイクルを考慮した保険商品を複数保険会社(2～3 社)から進める。この2回目の相談で終わるケースも多く、保険契約への顧客の最終決定がある場合のみ、最終相談である3回目の予定を決める。そして契約以降のアフターケアまで担当してくれる保険ショップの戦略こそが、他の保険チャネルでは見られない根底的な競争力の要因と考えられる。

図表 19 来店型保険ショップのコンサルティングプロセス¹⁹



¹⁹ 一般社団法人保険代理店協議会、生保乗合代理店の現状について

4. 関連・支援産業 (Related and supporting industries)

1996 年から 2001 年にかけて日本における金融規制を緩和・撤廃する改革である金融ビッグバンを背景に、保険自由化が進んだ。こういった保険自由化以降、規制緩和にともなう保険商品の自由化・料率の自由化が進むことにつれ、保険会社間の競争が激化した。こういった政府側の金融政策がきっかけとなり、多くの保険商品を揃え、顧客に来店し、比較・検討できるチャネルが登場・拡大された。しかし、あくまで当チャネルが導入した時期に影響を与えたものの、競争力の向上にはその関与度は弱いと考えられる。

保険業法の改正で、生命・損害保険会社の子会社による相互参入が可能になり、第3分野による保険販売への参入がはじまった²⁰。つまり、保険業界とは関わってない事業者による独立系乗り合い代理店が、一つの保険販売チャネルとして法的に認められたことを意味する。大手生保・損保社の場

²⁰ 韓国保険新聞(2010/02/08)

合、保険ショップを傘下に置くことで、流通チャンネルを増やしている動きも見える。第3分野の進出により、「ほけんの窓口」、「保険見直し本舗」などらの来店型保険ショップが登場した。この改定により、「競争原理の導入」と「情報開示」が同時になされ、それに沿った複数の保険会社の商品と保険料の比較できる来店型保険ショップが誕生したのである。²¹

来店型保険ショップは、次々と「セブン&アイホールディングス」や「イオン」などの流通メーカ、家具メーカの「ニトリ」、そして最近になっては 携帯専属代理店の「KDDI」や「ドコモ」内に独自の保険相談ブースを設けるなど異種産業からの参入が活発に進んでいる状況である。

²¹ 亀甲美智博(2011)、生命保険の比較購買の推進について

第五章 結論

本研究は、2000 年 3 月に代理店として複数社の商品を店頭で「備え」、販売する来店型保険ショップが出現した以前と以降に関わる社会経済環境の変化、生命・損害保険会社の動き、保険購買の主体である消費者のライフスタイルや消費行動への変化などに注目し、その背景について考察した。

また、既存の保険販売チャネルと差別化を図れる保険ショップ独自の競争力をポーターが提唱したダイヤモンド・モデルを通じ、そのチャネルが持つ競争力について徹底的に分析した。その結果、①要素条件、②需要条件、③企業戦略と競争、④関連・支援産業といった各要素は一連的な順序で個別に作用するのではなく、互い影響を与え、受けるなど、関与度が高い相互関係を構築したうえで、来店型保険ショップを競争力のある保険チャネルとして発展・成長させたことが明らかに分析できた。

この動きの初頭となるのが、1988 年に金融緩和への政府側からの支援である。具体的にいうと、保険自由化によって、店舗における保険商品の「品揃え」が可能になったことや自由に保険料を決めたり、保障内容で他社との差異を生じやすくなったことが挙げられる(鎌田、2015)。それとともに、少子高齢化や長期化された経済不況による生命保険に対する消費者のニーズの変化が現れた。「死亡保障」から「生きるための保障」への変遷と「自分」と「便利性」が中心となるライフスタイルの変化により、こういった消費者の欲求に応じられる保険商品と保険チャネルへの要求が高まりはじめた。

保険ショップという新たなチャネルが登場しはじめたところ、営業職員・専属代理店といった大手生命・損害保険会社からの事業提携は消極的であったと考えられる。既存のチャネルがもたらすメリットがはるかに高かったためである。新たに登場した保険チャネルであるということから、来店型保険ショップに対する消費者への認知度はまおちろんブランド力もほとんどなかったからである。

経済不況の長期化によるマルチチャネル化と通じ、破産の危機を回避する生保社の動きとともに、インターネット普及に伴う能動的に保険購買行動をする消費者からの要望が、来店型保険ショップへの参入・利用ニーズを向上させたと考えられる。社会経済環境、消費者、そして供給側である保険会社からの働きかけに加え、来店型保険ショップ独自の営業・マーケティング戦略や人材育成システムの開発といった内部的な作用が、相互的に取り組んだ結果、保険ショップにおいて自社商品の提供することに反発した会社も参加することになったのではないのか。

しかし、来店型保険ショップの競争力の基盤となる「親しみ」、「気軽さ」、「多様性」、そして「保険への専門性」を満たすためには、要素条件のなかで、「ジョブプランナーの専門性」がさらに改善されるべきである。40社にわたる保険会社の保険商品から消費者の多様なニーズに適合する保障を見つけ、他の保険商品と比較・検討しつつ、推奨するため、保険業界全般に

対する知識はもちろん、金融規制、保険募集人の義務、保険システムや保険商品知識などが求められるのが当然である。しかし、大手4社の各ホームページに掲載された内容を見ると、異業種からの転職した社員も多いので、未経験の方も活躍できると載せてある。彼らが消費者のニーズや質問に十分応えられるためには、会社側は、膨大なコストがかけ、1年以上の教育研修・実習を履修し、現場で活躍できるように長期間のモニタリングと時間がかかるのだ。専属営業職員に比べ、「保険への専門性」が欠けていることをいかに補完していくことが、来店型保険ショップの今後の課題であると考え

る。

本研究を通じ、一つの保険購買チャネルとして定着し、取り扱う商品を保険から受託ローン、証券などその範囲を広げている日本型保険ショップの競争力やあり方を理解できた。今後、日本型保険チャネルの変遷と類似したチャネルの登場が見られる韓国において、大手企業が参入・失敗した韓国型保険ショップについて日本型保険ショップとの比較分析を行う。

参考文献

- 井上智紀（2015）保険ショップ・FPチャネルの動向 ―利用者の特徴と支持される背景要因、ニッセイ基礎研究所
- 井上 智紀（2015）保険ショップに死角はないか ―求められるサービス品質の維持・向上に向けた取り組み、ニッセイ基礎研究所
- 李ボラ（2015）ソニー経営危機とその原因 ―エレクトロニクス事業を中心に
- 大沼八重子（2015）保険ショップの現状、共済総研レポート
- 湊一郎（2016）生命保険一チャネル選択の現状、JA共済総合研究所
- 神田 恵末（2017）経済環境の変化と生活設計の必要性 ―生命保険販売チャンネルの多様化をふまえて
- 株式会社ワールド・ヒューマン・リソース（2016）改正保険業法施行後の保険業界 ～募集新規制への対応状況と制度改正の余波～
- 鎌田浩（2011）ショッピングから見た保険商品の購買の異質性、日本保険学会
- 亀甲美智博（2011）生命保険の比較購買の推進について
- 栗山泰史様（2016）新しい保険募集ルールをどのように捉えるか
- 高橋昭夫（1988）商品流通システムの分析枠組に関する一考察―硬構造システム分析から柔構造システム分析への転換―

中章夫佐 (2010) 生損保における販売チャネルの現状・課題そして今後の展望 —保険ジャーナリストの観測のポイント—、 共済総研
レポート 2010. 6

佐々木一郎 (2014) 生命保険の販売チャネル選択に関する要因分析、
生命保険文化センター

洲崎 博史 (2014) 新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について

生命保険文化センター (2015) 平成 27 年度 生命保険に関する全国実態
調査

生命保険文化センター (2016) 平成 28 年度 生活保障に関する全国実態
調査

週刊ダイヤモンド (2015.01.17) 保険激変！

保険商品・サービスの提供等の在り方に関する ワーキング・グループ
(2015) 新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について

矢野経済研究所 (2017) 来店型保険ショップ市場に関する調査を実施

矢野経済研究所 (2013) 来店型保険ショップ市場に関する調査を実施

Accenture (2013) 消費者が変わる、保険が変わる

Axco (2015) INSURANCE MARKET REPORT, INSURANCE MARKET
INFORMATION: LIFE & BENEFIT

M. E Porter (1990) The Competitive Advantage of Nations

Tomohiko Matsuzaki (2012) New life insurance sales channels that meet
younger consumers' advisory needs

WEDGE REPORT、2015 年 12 月 15 日、「ほけんの窓口」急成長の訳、イン
タビュー 「ほけんの窓口」 窪田泰彦会長、中西 享（経済ジャーナ
リスト）

보험연구원 (2013) 내방형 점포의 운영사례와 시사점

안철경,기승도 (2008) 금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널 전략,
보험개발원 보험연구소 2007-5

이상제, 정재욱 (2005) 방카슈랑스와 소비자 편익 제고: 역경쟁과
결합판매 과제, 보험개발연구 제 16 권 제 3 호

Website

保険クリニック

ほけんの窓口

保険見直し本舗

みつばち保険ファーム

保険クリニック

국문초록

일본형 보험판매채널로서의 내방형 보험샵의 경쟁력 분석

- 다이아몬드 모델을 중심으로

김예슬

서울대학교 국제대학원
국제지역학 전공

본 연구에서는 현재 일본에서 현저히 심화되고 있는 저출산 · 고령화 사회를 둘러싼 문제 및 경제불황에 대해 극복하고자 하는 소비자, 기업, 그리고 정부 측의 움직임을 「보험」을 중심으로 이해하고자 한다. 사람의 생사에 관련된 유일한 상품인 보험에 대해 각 사회구성요소는 어떠한 배경 속에서 변화하고 상호 작용하며 영향을 끼치는가를 생명보험판매채널의 다양화에서 찾아 볼 수 있었다. 전통적인 대면 판매채널인 보험회사 전속 영업판매원부터 방카슈랑스, 내방형 보험샵, 인터넷, DM 등 다양한 선택지가 소비자에게 주어졌다.

본 연구에서는 일본의 보험경영을 둘러싼 환경의 각 변화 및 소비자 니즈가 변화하는 과정 가운데 하나의 움직임으로 새로운 보험 판매 채널로서 등장한 내방형 보험샵이 어떠한 경쟁력을 가지고 있는 지에 대해 고찰한다.

마이클 포터의 다이아몬드 모델을 통해 요소조건, 수요조건, 기업전략과 경쟁환경, 그리고 관련 및 지원산업에 대해 분석하며, 어떠한 상호작용이 이루어져 내방형 보험샵의 경쟁력이 향상 되는지를 설명하고자 한다.

.....

키워드: 일본 보험판매채널 다양화, 내방형 보험샵, 다이아몬드 모델

학번: 2014-24306